心理学报 2022, Vol. 54, No. 4, 398−410
Acta Psychologica Sinica

https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2022.00398

客户支持对一线服务员工服务绩效的影响——基于自我验证理论的视角*

张 慧[1] 刘燕君[2] 史燕伟[3] 张 南[4]

([1]华中科技大学社会学院，武汉 430074) ([2]北方工业大学经济管理学院，北京 100144)
([3]上海师范大学哲学与法政学院，上海 200234) ([4]华中师范大学心理学院，武汉 430079)

摘 要 基于自我验证理论，文章探讨了客户支持能否通过组织自尊的中介作用促进员工服务绩效(角色内服务绩效和主动服务客户行为)，以及员工促进定向和内控的调节作用。针对3时间点的调查得到652名员工和139名主管的配对数据进行分析，结果显示：(1)客户支持会显著正向影响员工组织自尊，进而显著影响他们的角色内服务绩效和主动服务客户行为；(2)员工促进定向正向调节客户支持对员工组织自尊的影响；(3)员工内控负向调节客户支持对员工组织自尊的影响。研究结果拓展了员工服务绩效的机制研究，为组织提升员工服务绩效提供了新的思路。

关键词 客户支持，服务绩效，自我验证理论，组织自尊，促进定向，内控

分类号 B849; C93

1 前言

近年来，第三产业在全球范围内蓬勃发展，世界各国纪实年鉴(The World Factbook, 2017)的数据显示服务行业占世界GDP比重高达60%，在我国GDP中的占比也突破了50%，成为我国经济稳定增长的重要基础。在激烈的商业竞争环境中，一线服务员工如何满足客户的需求，提高客户满意度，已经成为服务型企业亟待解决的关键问题(Raub & Liao, 2012)。这不仅需要员工提供良好的角色内服务绩效(in-role service performance)，即遵循正式的工作描述和服务要求，使用标准服务程序完成核心服务任务，在客户预期范围内满足客户需求(Liao & Chuang, 2004)；更需要员工表现出主动服务客户行为(proactive customer service performance, PCSP)，指员工表现出的自发的、长远取向的、持久性的服务行为(Rank et al., 2007)，主动预期客户现在和未来可能遇到的问题，使用各种资源持续跟进客户，为客户提供超预期的服务，提高客户满意度，增加企业绩效(Chen, Lyu, et al., 2016; Raub & Liao, 2012)。因此，如何提高员工以上两种类型的服务绩效已经成为理论研究者和实践管理者关注的焦点问题。

目前研究者基于人格特质、资源保存、组织认同和动机等视角，考察了个体因素、组织内部因素和消极客户因素等对员工服务绩效的影响(张慧 等, 2018)，例如个体特质(如自我效能感、客户取向观点采择能力) (Huo et al., 2014; Raub & Liao, 2012)、领导因素(如变革型领导、辱虐管理) (Jauhari et al., 2017; Lyu et al., 2016)、组织因素(如伦理氛围、服务氛围) (Lau et al., 2017; 张若勇 等, 2009)、客户欺凌(Park & Kim, 2020)等，为解释员工服务绩效提供了较为丰富的观点，但仍有一些亟待解决的问题。一方面，从服务现象上来看，对于一线服务员工来说，在服务过程中员工与客户之间存在着多轮次的频繁互动，相比于同事和领导，客户及其行为

收稿日期: 2020-10-27

* 国家自然科学基金青年项目(71901098、72101005)、国家自然科学基金重点项目(72132001)、华中科技大学自主创新基金(2020WKYXQN011)资助。

通信作者：张慧, E-mail: zhanghui_0927@hust.edu.cn

已经成为影响员工行为更为近端的信息来源(Dong et al., 2015), 可能对员工服务绩效产生更为显著的影响。但目前研究却较少考察员工行为发生过程中与其发生频繁互动的客户可能发挥的积极作用。仅有 Zhang 等(2020)和 Dong 等(2015)分别探讨了客户支持(customer-initiated support)、客户授权对 PCSP 和创新服务的影响。尤其是客户支持作为服务过程中广泛存在的积极客户行为, 学者也呼吁未来研究需要进一步拓展客户支持的作用效果及其机制(Zhang et al., 2020; Zimmermann et al., 2011)。另一方面, 从影响机制上来说, 客户支持作为组织外部情境因素可能会通过给员工提供资源或作用于员工动机状态来影响服务绩效(Zhang et al., 2020), 但员工作为具有主观能动性的个体, 对工作情境中客户支持信息的认知加工如何影响其自我认知, 从而影响服务绩效, 当前研究对这一问题仍知之甚少。自我验证理论(Self-verification theory; Korman, 1970; Swann, 1983, 1997)可为这一问题提供探究方向, 阐明客户支持“怎样”以及“何时”对员工服务绩效产生影响。

首先, 自我验证理论认为个体在自我概念形成过程中会不断接受和整合外界信息, 并对这些信息进行解释和修正, 对自我概念产生影响(Korman, 1970; Swann, 1983, 1997)。员工组织自尊(Organization-based self-esteem, OBSE)作为个体在工作中接受各种外界评价信息而形成的对自我价值感的评价, 是员工形成的自我概念中的重要指标(刘小禹　等, 2015), 因此, 本研究将关注员工组织自尊这一员工积极自我概念在客户支持与员工服务绩效之间的作用。其次, 自我验证理论认为个体倾向于保持已有的自我概念, 并表现出与自我概念相一致的行为(Korman, 1970; Swann, 1997)。在“自我验证”过程中, 客户支持给员工提供了积极评价, 当员工将这些信息内化、整合到自我概念中时, 将提高其组织自尊, 从而促进员工表现出与高组织自尊相一致的行为, 提高服务绩效。

最后, 自我验证理论认为在自我概念形成过程中, 个体对外界信息和自我体验的整合加工具有选择性(Swann, 2012), 不同自我取向的个体会将不同信息整合到自我概念中, 对自我验证过程产生影响(Bosson & Swann, 1999; Chen, Li, & Leung, 2016)。通常从效价的角度来看, 消极自我取向会加强个体对消极信息的关注, 积极自我取向会加强个体对积极信息的关注, 例如, 刘小禹等(2015)发现个体消极自我取向(神经质人格)加强了职场排斥对员工组织自尊的消极影响, 容琰等(2016)发现积极自我取向(主动性人格)加强了权力感对员工组织自尊的积极影响。但积极自我取向是否在自我验证过程中都发挥着相同的作用? 本研究选取了与员工积极自我评价相关的两个重要变量: 促进定向和内控, 二者都反映了个体对成功控制的积极信念(Higgins, 1997; Rotter, 1966), 但促进定向的个体更加关注成功和胜任(Higgins, 1997), 内控的个体更加关注成功信息的来源(Chen, Li, & Leung, 2016)。那么, 这两种积极自我取向是否会促使个体采取不同的自我验证方式, 在客户支持对员工组织自尊的影响中发挥不同的调节作用, 还需要进一步探讨。

基于此, 本文以自我验证理论为基础, 探讨服务行业中客户支持如何影响员工自我验证过程来影响员工服务绩效, 以及员工两种积极自我取向是否在自我验证过程中发挥不同作用, 考察员工组织自尊在客户支持和服务绩效(角色内服务绩效和 PCSP)之间的中介作用, 以及员工促进定向和内控的调节作用。

1.1　客户支持和员工服务绩效

客户支持指客户与员工的互动过程中, 促进员工积极工作体验的客户行为, 主要包括以下五个方面的内容: (1)行为支持: 配合员工完成工作, 例如, 在员工工作繁忙时, 帮助员工完成服务内容; (2)信息支持: 为员工的服务提供相关的信息支持, 帮助员工简化工作流程; (3)反馈支持: 为员工工作提供反馈并相信员工能做好; (4)情感支持: 对员工工作表现的夸奖和欣赏; (5)建立连接: 对员工表现出喜欢和感谢(Zimmermann et al., 2011)。

本研究认为客户支持能促进员工服务绩效。首先, 根据自我验证理论(Korman, 1970; Swann, 1983, 1997), 客户支持给员工提供了积极评价, 当员工将这些积极信息内化、整合到自我概念中促进积极自我概念形成时, 员工将表现出更多的积极服务行为, 提高服务绩效。具体来说, 客户反馈支持让员工感受到客户对他们服务能力的肯定, 让员工对自我能力有更高的评价, 从而更多表现出体现自我能力的行为; 同时, 当客户对员工表现出他们的夸奖和欣赏时, 这些情感和建立连接的行为表示客户希望与员工建立良好的互动关系(Fredrickson & Joiner, 2002), 让员工感受到工作的价值, 提高对自我的评价, 从而表现出与高自我评价相一致的行为, 进而提高服务绩效。其次, 客户提供的行为支持和信息支持, 能给员工提供更多的资源, 帮助员工去应

对服务需求，更有效地完成工作任务(Zimmermann et al., 2011)，让员工能有更多的机会、时间和资源去提高服务绩效。因此，客户支持不仅让员工在积极自我概念的作用下，表现出更好的服务绩效，也使员工有更多的资源去提高服务绩效，表现更好的角色内服务绩效和 PCSP。此外，Zhang 等(2020)也发现客户支持对员工 PCSP 有积极影响，为本研究提供了实证支持。因此，提出：

假设 1：客户支持正向预测员工角色内服务绩效(1a)和 PCSP (1b)。

1.2 组织自尊的中介作用

自尊(self-esteem)是个体对自我价值和能力的总体评价(Korman, 1970)，包括特质自尊和状态自尊，前者反映了个体对自我整体的认知，后者主要是在特定的角色和情境中对自我的评价(Pierce et al., 1989)。组织自尊作为其中一种基于情境性的自尊，指在组织情境下，员工作为特定组织成员对自我能力、意义和价值感的评价，是员工对组织情境下自我的全面评价(Pierce & Gardner, 2004)，是员工形成自我概念的重要指标(刘小禹 等, 2015)。目前研究者通常认为组织自尊具有高度情景化的特征(陆欣欣，涂乙冬, 2014)，在研究中将组织自尊作为一种状态自尊(Park & Kim, 2020; 刘小禹 等, 2015)。

根据自我验证理论(Korman, 1970; Swann, 1997)，在员工自我概念形成过程中，客户支持作为服务过程中的重要的积极信息，传递着与一线服务员工重要关联对象的积极评价，会对员工积极自我概念和自我评价产生影响。因此，在自我验证过程中当员工不断接受客户支持等积极信息，并将这些积极评价内化，将促使个体对自我评价的提升(Park & Kim, 2020)，进而增强积极自我概念，提高员工组织自尊。

同时，有关员工组织自尊的研究也主张员工组织自尊的形成主要依赖于组织中重要他人(如领导、同事和客户等)传递的关于个人能力和价值的信息，以及自己在工作中感受到的成功和失败(Park & Kim, 2020; Pierce & Gardner, 2004)。对于一线服务员工来说，客户支持作为员工工作过程中重要的情境信息，传递着对员工能力和价值的看法，影响其组织自尊(Baumeister, 1998; 刘小禹 等, 2015)。首先，客户反馈支持表示了客户对员工能力的信任(Zhang et al., 2020; Zimmermann et al., 2011)，客户相信员工可以为其提供良好的服务，并在反馈中让员工相信他们具备相应的技巧和能力，促使员工对自我能力有更高的评价。其次，客户行为和信息支持不仅为员工提供了简化工作的支持，也能帮助员工更好地完成工作，增加员工的掌控感(Zimmermann et al., 2011)。最后，客户情感支持和对员工的喜欢能激发员工积极的情感和自我评价(Fredrickson & Joiner, 2002; Zhang et al., 2020)。此外，客户支持作为员工服务过程中的积极成功事件，也让员工感受到工作的成功，从而提高组织自尊。因此，客户支持不仅能提高员工对自我能力和价值的评价，也让员工在工作中体会到成功，进而形成高组织自尊。基于以上分析，提出：

假设 2：客户支持对员工组织自尊具有正向影响。

基于自我验证理论(Korman, 1970; Swann, 1997)，为了保持和强化已有的自我概念，高组织自尊的员工倾向于表现出与高组织自尊相一致的行为。高组织自尊的员工一般认为自己在组织中是重要的、有意义的、高效的和有价值的，因此，他们会做出对组织有价值，体现自我胜任力，促进组织发展的行为(Park & Kim, 2020)。对于服务员工来说，表现出良好的角色内服务绩效和 PCSP，不仅能体现个人工作能力，也能提高客户满意度，是促进组织发展的积极行为(Raub & Liao, 2012)，因此，高组织自尊将促进员工提高工作绩效，表现出更好的角色内服务绩效和 PCSP，以保持积极的自我概念，表现出与高组织自尊相一致的行为，而低组织自尊的员工则会降低工作绩效，以期与他们消极的自我形象相一致，表现出与低组织自尊相一致的行为。以往研究也认为高组织自尊与员工角色内服务绩效和员工主动行为正相关(Liden et al., 2014; Park & Kim, 2020)，为本研究假设提供了间接支持。因此，提出：

假设 3：组织自尊对员工角色内服务绩效(3a)和 PCSP (3b)有正向影响。

根据自我验证理论的内容(Korman, 1970; Swann, 1997)，客户支持对员工服务绩效的影响过程主要有以下两个阶段。首先，在个体自我概念形成过程中，当个体内化客户支持对员工的积极评价时，会提高员工对自我的评价(Park & Kim, 2020)，提高员工组织自尊。其次，在自我验证过程中，高组织自尊的员工倾向于表现出更好的角色内服务绩效和更多的 PCSP，以期与高组织自尊的自我概念相一致。过去研究也运用自我验证理论解释了外界信息如何通过影响员工自我概念来影响员工行为，为本研究提供了实证支持。例如，刘小禹等(2015)发现员工组织自尊在职场排斥和员工主动性行为之间的中介作用，容琰等(2016)也发现员工组织自尊

在权力感和员工建言行为之间起中介作用。结合自我验证理论的内容和前人研究, 本研究认为客户支持提高了员工组织自尊, 员工在自我验证过程中会表现出更多体现其能力或价值的行为, 进而提高员工角色内服务绩效和 PCSP。因此, 提出:

假设 4: 组织自尊在客户支持与员工角色内服务绩效(4a)和 PCSP (4b)之间起中介作用。

1.3　促进定向和内控的调节作用

自我验证理论的观点认为不同自我取向的个体会选择性地将信息的不同方面整合到自我概念中(Bosson & Swann, 1999; Chen, Li, & Leung, 2016; Swann, 2012), 不同自我取向的员工对客户支持的注意模式和行为反应也会有所不同。虽然促进定向和内控在概念上都与个体对成功的控制相关, 对个体工作结果有积极影响(Judge et al., 2003), 但二者在自我验证过程中是否发挥相同的作用, 还需要我们进一步探讨。

1.3.1　促进定向的调节作用

自我验证理论认为个体将关注和整合与自我概念相一致的信息, 保持并强化原有的自我概念(Swann, 1983, 2012)。首先, 高促进定向的个体更加关注进步和成就, 以希望和抱负为战略导向, 它激励着人们去获取成功和积极的成果, 因而对积极事件更加敏感(Higgins, 1997; Johnson et al., 2010)。而客户支持是客户对员工服务的支持和肯定, 是员工服务过程中的积极事件, 体现了员工服务的成功(Zhang et al., 2020), 因此, 高促进定向的员工将更加关注客户支持并将这一积极事件整合到自我概念中, 提高其组织自尊。其次, 高促进定向的员工有更高的成就需要, 会更加关注积极事件(例如, 客户支持), 从成就和奖励中获得自我价值感(Johnson et al., 2010), 提高组织自尊。因此, 客户支持传递的信息与高促进定向员工的自我概念相一致, 员工会更加关注和整合客户支持信息, 肯定自己的能力, 认可自己在组织中的价值和意义, 提高组织自尊。因此, 提出:

假设 5: 促进定向调节客户支持与组织自尊之间的关系, 当个体促进定向更高时, 客户支持与员工组织自尊之间的关系更强。

1.3.2　内控的调节作用

与促进定向的增强效应相反, 本研究认为内控将削弱客户支持对员工组织自尊的影响。内控的个体认为内部因素(例如, 努力和能力), 而不是外部因素(例如, 服务对象, 即客户)决定了事情的结果(Rotter, 1966)。在追求成功的过程中, 高内控的个体更加关注自己的努力和能力, 而不是外部环境(Ng et al., 2006)。客户支持代表了客户对员工工作的认可、表扬, 是员工工作情境中重要的外部情境因素(Zimmermann et al., 2011)。因此, 高内控的个体会忽略或更少注意那些积极的客户支持信息, 更少将其整合到自我概念中, 从而减弱客户支持对组织自尊的影响。过去研究中也发现了类似的替代效应, 积极的个人特征(即内控)代替了积极环境对个体的影响。例如, 研究发现对于高内控的个体来说, 主管支持对员工内部动机的作用更小(Chen, Li, & Leung, 2016), 魅力型领导对员工内部动机的影响更小(De Hoogh & Den Hartog, 2009)。这些研究结果为本研究提供了间接支持, 高内控的个体可能更少关注客户支持对自我概念的影响, 替代客户支持作为积极情境因素对员组织自尊的影响。因此, 提出:

假设 6: 内控调节客户支持与组织自尊之间的关系, 当个体内控更高时, 客户支持与员工组织自尊之间的关系更弱。

综上所述, 本研究理论模型见图 1。

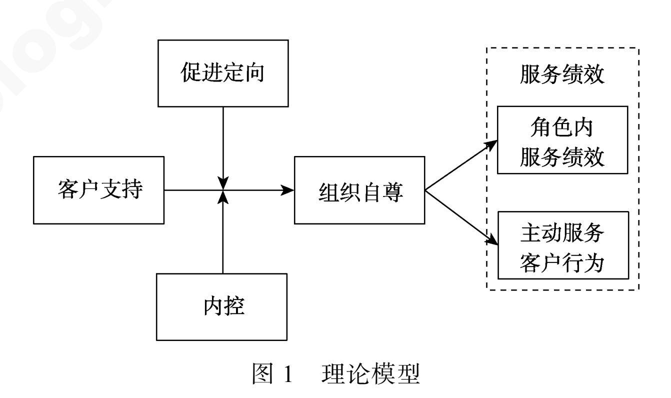


图 1　理论模型

2　研究方法

2.1　研究对象

本研究选取我国九家医院住院部的护理人员和护士长为研究对象。医疗行业作为最重要的服务行业之一, 已经受到了国家和大众的广泛关注。医疗行业中的客户(患者)不再是被动的服务接受者; 而是积极的服务互动参与者(McColl-Kennedy et al. 2012; Ostrom et al., 2015), 在护患互动过程中表现出支持行为(Dempsey et al., 2014; Zhang et al., 2020)。相比于传统服务行业, 在患者住院期间, 患者与护理人员有多轮次的频繁互动(Bridges et al., 2013; 陈越, 颜巧元, 2013), 让患者有更多机会表现出对护理人员的支持, 护理人员也能更好地感受

患者支持，并对患者支持行为进行回应，提供更好的护理服务。因此，患者可能成为影响护理人员的重要信息来源。同时，医疗行业在快速发展过程中，也越来越关注患者满意度和服务质量(Vogus & McClelland, 2016)，需要护理人员提高服务绩效，表现出更好的角色内服务绩效和 PCSP。因此，研究者认为适合在医疗行业中探讨客户支持对员工服务绩效的影响机制(Zhang et al., 2020)。

调查开始前，研究者与医院护理部的工作人员进行协商，确定要调查的科室和和科室员工的名单，以便进行编号，使科室护士长提供的数据能够与护理人员的数据匹配。为了避免共同方法偏差对研究结果的潜在影响，本研究分别从领导(护士长)和员工(护士)两个来源收集样本。分 3 个阶段收集数据，时间间隔为 3 个月，具体见变量测量。在第一轮调查时发放问卷 900 份，回收 791 份有效问卷，问卷有效回收率为 89.89%；第二轮问卷调查收回有效问卷 701 份，问卷有效回收率为 77.89%；第三轮回收领导问卷 139 份，最终匹配 652 份员工问卷，问卷有效回收率 72.44%。员工包括男性 31 人，女性 621 人，占 95.25%，受教育程度以专科和大学本科及以上(623 人，占 95.56%)为主，职称以护士、护师和主管护师为主(627 人，占 96.17%)，员工的平均年龄为 30.03 岁(SD = 5.98)，在目前的组织平均工作了 8.07 年(SD = 6.68)。领导的平均年龄为 40.89 岁(SD = 4.80)，平均工作年限为 20.94 年(SD = 5.78)。

2.2 变量测量

本研究所使用的测量工具均是已经发表过的成熟量表，并对英文版本量表采用了双向翻译程序。以下测量工具中员工主动服务客户行为采用 Likert 7 点评分(1 = 非常不符合，7 = 非常符合)；客户支持、促进定向、内控和组织自尊均采用 Likert 5 点评分(1 = 非常不同意，5 = 非常同意)；角色内服务绩效和主动性人格采用 Likert 5 点评分(1 = 完全不符合，5 = 非常符合)。

客户支持(T1，员工自评)。采用 Zimmermann 等(2011)编制的客户支持量表。为了适合医疗行业情境，将量表中“客户”改成“患者”，共 5 个条目，如“患者愿意配合我的工作”。

促进定向(T1，员工自评)。采用 Shin 等(2016)改编自 Neubert 等(2008)的工作调节焦点问卷中的 3 个条目测量员工促进定向，如“有利于个人发展是我选择工作时所考虑的重要因素”。

内控(T1，员工自评)。采用 Spector (1988)编制的工作相关内控问卷，共 16 个条目，如“如果付出努力，大多数人都可以把工作做好”。

组织自尊(T2，员工自评)。采用 Pierce 等(1989)编制的组织自尊量表，共 10 个条目，如“在工作中，我是有价值的”。

角色内服务绩效(T3，领导评价)。采用陈惠纹(2009)编制的护士服务行为量表中的角色内服务绩效量表，包含 5 个条目，如“他/她能按照医院规定的职责来提供护理服务”。

员工主动服务客户行为(T3，领导评价)。采用 Zhang 等(2020)编制的护士主动服务客户行为量表，包含 6 个条目，如“他/她能主动觉察和发现患者关注的问题，并及时帮助患者解决”。

控制变量。以往研究认为个体变量(职称和教育程度)和主动性人格对员工服务绩效与主动服务客户行为有影响(Chen, Lyu, et al., 2016; Raub & Liao, 2012；周贻，2016)，因此，本研究也控制了这些变量的影响。采用 Claes 等(2005)编制的主动性人格量表，包含 6 个条目，如“我善于发现机会”。

2.3 分析策略

本研究主要使用软件 SPSS 21、Mplus 7.0 和 R 进行统计分析。首先，本文采用验证性因子分析，检验核心变量的区分效度；其次，由于本研究问卷收集过程涉及一位领导者对多位员工服务绩效的评价，数据呈嵌套结构，因此本研究采用多水平模型进行分析(Preacher et al., 2010)，分别进行了主效应检验和中介效应检验；最后，我们采用蒙特卡洛(Monte Carlo)方法对中介效应和有调节的中介效应进行 Bootstrapping 检验。

3 研究结果

3.1 验证性因子分析

在对研究假设进行检验之前，我们对客户支持、促进定向、内控、组织自尊、角色内服务绩效和 PCSP 六个潜变量进行验证性因子分析。表 1 给出了验证性因子分析的结果，六因子模型拟合最好，χ^2 = 824.74, df = 284, χ^2/df = 2.90, CFI = 0.95, TLI = 0.94, RMSEA = 0.06。因此，本研究设计的 6 个变量确实可以代表 6 个不同的概念，测量具有良好的区分效度。

3.2 描述性统计

表 2 反映了各变量的均值、标准差、相关系数和信度系数。结果显示：客户支持与员工组织自尊显著正相关，r = 0.48, p < 0.001；组织自尊与员工

表 1　验证性因子分析结果(N = 652)

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
六因子模型: CS; PF; ILC; OBSE; IP; PCSP	824.74	284	2.90	0.95	0.94	0.06
五因子模型: CS; PF; ILC; OBSE; IP+PCSP	1679.52	289	5.81	0.87	0.86	0.07
四因子模型: CS; PF; ILC; OBSE+IP+PCSP	4372.80	293	14.92	0.63	0.59	0.11
三因子模型: PF; ILC; CS+OBSE+IP+PCSP	5094.45	296	17.21	0.56	0.52	0.11
二因子模型: CS+PF+ILC; OBSE+IP+PCSP	6057.40	298	20.33	0.47	0.43	0.17
单因子模型: CS+PF+ILC+OBSE+IP+PCSP	6325.82	299	21.16	0.45	0.40	0.17

注:CS 代表客户支持, PF 代表促进定向, ILC 代表内控, OBSE 代表组织自尊, IP 代表角色内服务绩效, PCSP 代表主动服务客户行为。

表 2　描述性统计分析结果(N = 652)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 年龄	30.03	5.47	-									
2 职称	1.98	0.81	0.77***	-								
3 受教育程度	2.73	0.54	−0.05	−0.03	-							
4 客户支持	3.92	0.64	0.01	−0.05	−0.09*	(0.86)						
5 促进定向	3.61	0.79	−0.02	−0.08*	−0.11*	0.27***	(0.87)					
6 内控	3.38	0.55	0.01	−0.05	−0.07	0.10*	0.16***	(0.89)				
7 主动性人格	3.72	0.59	0.05	−0.01	−0.05	0.51***	0.37***	0.23***	(0.85)			
8 组织自尊	3.42	0.94	−0.01	−0.11**	−0.08*	0.48***	0.60***	0.21***	0.48***	(0.97)		
9 角色内服务绩效	4.45	0.47	0.02	0.01	−0.03	0.40***	0.12**	0.10**	0.35***	0.31***	(0.84)	
10 主动服务客户行为	5.82	0.83	0.10**	−0.01	−0.04	0.45***	0.33***	0.15***	0.48***	0.43***	0.50***	(0.90)

注: (1)*表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$。括号内数据为 Cronbach's α 系数值。
(2)职称: 护士 = 1; 护师 = 2; 主管护师 = 3; 副主任护师 = 4; 主任护师 = 5。
(3)受教育程度: 中专 = 1; 大专 = 2; 本科 = 3; 硕士及以上 = 4。

角色内服务绩效显著正相关, r = 0.31, p < 0.001; 组织自尊与员工 PCSP 显著正相关, r = 0.43, p < 0.001。因此, 相关分析的结果显示, 各变量之间的关系符合本研究的理论预期, 适合做进一步的分析和检验。

3.3　假设检验

图 2 显示了多层次路径分析的结果。结果显示客户支持能显著预测员工角色内服务绩效(γ = 0.18, SE = 0.05, p = 0.001)和 PCSP (γ = 0.28, SE = 0.10, p = 0.005), 假设 1a 和 1b 都得到了验证。客户支持对员工组织自尊的影响显著(γ = 0.48, SE = 0.06, p < 0.001), 而且组织自尊能显著正向影响员工角色内服务绩效(γ = 0.06, SE = 0.03, p = 0.02)和 PCSP (γ = 0.19, SE = 0.04, p < 0.001), 假设 2、假设 3a 和 3b 都得到了验证。进一步地, 采用蒙特卡洛(Monte Carlo)方法, 重复抽样 20000 次, 检验了组织自尊在客户支持和员工角色内服务绩效、PCSP 之间的中介作用。客户支持通过组织自尊影响角色内服务绩效的间接效应为 0.03, 95%置信区间不包括 0 (LLCI = 0.05, ULCI = 0.14); 客户支持通过组织自尊影响员工 PCSP 的间接效应为 0.09, 95%置信区间不包括 0 (LLCI = 0.04, ULCI = 0.14)。由此, 假设 4a 和 4b 均得到支持。

此外, 假设 5 认为员工促进定向调节客户支持和员工组织自尊之间的关系。从图 2 中可以看出, 客户支持和员工促进定向的交互作用显著正向影响员工组织自尊(γ = 0.15, SE = 0.08, p = 0.04)。简单斜率分析结果显示, 在个体促进定向高时(高于均值 1 个标准差), 客户支持对组织自尊的正向影响显著(γ = 0.60, p < 0.001), 个体促进定向低时(低于均值 1 个标准差), 二者关系显著(γ = 0.36, p < 0.001), 个体促进定向的高低值的差异也显著(γ = 0.24, p = 0.04)。调节效应图如图 3 所示, 假设 5 得到验证。

假设 6 认为员工内控调节客户支持和员工组织自尊之间的关系。从图 2 中可以看出, 客户支持和员工内控的交互作用显著负向影响员工组织自尊(γ = −0.22, SE = 0.10, p = 0.03)。简单斜率分析结果显示, 在个体内控高时(高于均值 1 个标准差), 客户支持对组织自尊的正向影响显著(γ = 0.36, p <

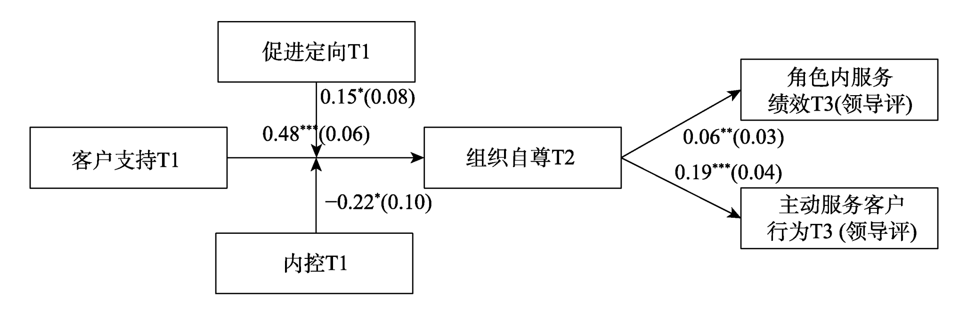


图 2 假设模型的路径分析结果

注：(1) $^{*}p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$, $^{***}p < 0.001$; 括号中为标准误。
(2) T1 表示第一轮问卷收集, T2 表示第二轮问卷收集, T3 表示第三轮问卷收集。

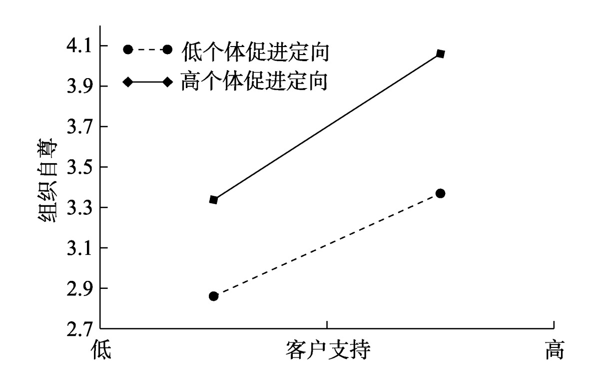


图 3 个体促进定向在客户支持和员工组织自尊间的调节作用

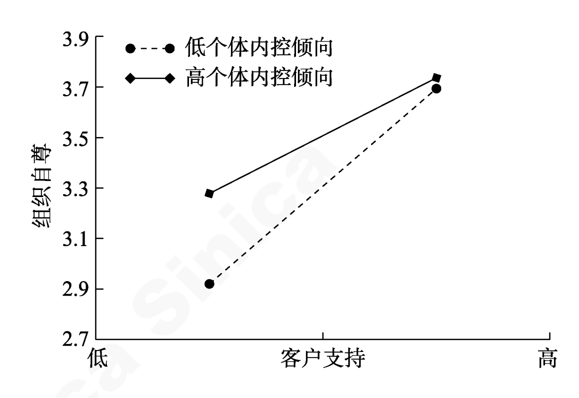


图 4 个体内控在客户支持和员工组织自尊间的调节作用

0.001)，个体内控低时(低于均值 1 个标准差)，二者关系显著(γ = 0.61, p < 0.001)，个体内控的高低值的差异也显著(γ = −0.25, p = 0.03)。调节效应图如图 4 所示，假设 6 得到验证。

最后，本研究中也检验了被调节的中介效应，检验结果见表 3。

表 3 被调节的间接效应的检验结果(N = 652)

结果变量	调节变量	效应	标准误差	95% LLCI	95% ULCI
角色内服务绩效	高促进定向	0.04	0.02	0.0003	0.08
	低促进定向	0.03	0.01	0.0002	0.05
	差值	0.02	0.01	−0.002	0.04
主动服务客户行为	高促进定向	0.11	0.03	0.06	0.17
	低促进定向	0.07	0.02	0.03	0.12
	差值	0.14	0.03	0.002	0.10
角色内服务绩效	高内控	0.02	0.01	0.002	0.05
	低内控	0.04	0.02	0.004	0.08
	差值	−0.02	0.01	−0.0004	0.08
主动服务客户行为	高内控	0.07	0.02	0.03	0.11
	低内控	0.11	0.03	0.06	0.18
	差值	−0.05	0.02	−0.10	−0.005

注：采用蒙特卡洛方法，重复抽样 20000 次。

4 讨论

本研究以自我验证理论为基础，检验了员工组织自尊在客户支持和员工服务绩效之间的中介作用，以及促进定向和内控的调节作用，回答了客户支持如何影响员工服务绩效以及对什么样的员工有更积极的作用这一问题。结果发现：客户支持通过提高员工组织自尊，促进员工角色内服务绩效和PCSP；个体促进定向正向调节客户支持对员工组织自尊的作用，当个体促进定向更高时，客户支持与员工组织自尊之间的关系更强；内控负向调节客户支持与组织自尊之间的关系，当个体内控更高时，客户支持与员工组织自尊之间的关系更弱。以上研究结果对客户支持和员工服务绩效的相关文献进行了补充和拓展，也对提高员工服务绩效的管理实践具有指导意义。

4.1 理论启示

第一，本研究从积极客户−员工关系的视角，考察了客户积极行为(客户支持)对员工服务绩效的影响，丰富了客户行为和员工服务绩效的研究。以往大多研究从消极客户−员工互动的视角将客户作为服务交互中的障碍，考察客户欺凌对员工健康和

行为的消极影响(Koopmann et al., 2015), Zhang 等(2020)开始关注客户支持对员工 PCSP 的影响, 本研究结果不仅支持 Zhang 等(2020)的结果, 还发现客户支持对员工角色内服务绩效也有促进作用, 说明客户支持能促进员工为客户提供更好的服务, 进而为客户积极行为提升员工积极服务的观点提供实证支持(Dong et al., 2015; Zhang et al., 2020)。同时, 本研究也拓展了员工服务绩效的前因机制, 将员工服务绩效的研究从关注员工个体因素和组织内部因素拓展到组织外部因素, 挖掘了客户支持对员工服务绩效的正向作用, 说明在服务行业中, 除了领导和同事, 客户也是影响员工行为的重要因素之一。

第二, 本研究从自我认知的角度切入, 基于自我验证理论, 探讨了客户支持对员工服务绩效的作用机制及其边界条件, 检验了员工组织自尊在客户支持和员工服务绩效之间的中介作用, 揭示了客户支持所诱发的“积极自我”的验证机制, 说明客户支持作为员工工作过程中的积极事件能提高员工的积极自我认知, 提高员工组织自尊, 促使员工表现出与自我概念相一致的积极行为, 进而提高其服务绩效, 包括角色内服务绩效和 PCSP。在与自我相关的动机中, 前人研究发现除了自我验证动机, 个体也有自我增强(self-enhancement)的动机(辜美惜, 2004; 韩立丰, 王重鸣, 2011)。自我增强理论认为人们有一种提高个人价值感或增强自尊的动机, 普遍具有一种寻求正面评价的倾向(李艳梅, 付建斌, 1996)。目前关于自我增强和自我验证这两种理论假设都得到了相关研究的支持(Talaifar & Swann, 2017), 但前人研究认为面对不同内容的评价信息, 个体会表现出不同的动机, 例如, 当对评价信息的处理涉及到认知和信息加工时, 自我验证占主导地位; 当对评价信息的处理涉及到情感和情绪反应时, 自我增强占主导地位(李艳梅, 付建斌, 1996)。在客户支持对员工服务绩效的影响机制中, 员工对客户支持信息的处理既涉及到认知和信息的加工, 也涉及到情感和情绪的反应, 因此, 自我验证理论和自我增强理论都可以对客户支持如何影响员工服务绩效进行解释, 但解释的机制可能不同。例如, 自我验证理论认为客户支持可能通过提高员工组织自尊来提高员工服务绩效, 自我增强理论认为客户支持可能通过满足员工自我促进需要来提高员工服务绩效。本研究对这一过程的探讨不仅在组织管理情境中验证和丰富了自我验证理论的内容, 拓宽了员工服务绩效作用机制的理论视角, 也有助于揭示客户支持与员工服务绩效之间的“黑箱”。

第三, 本研究揭示了客户支持影响员工服务绩效的边界条件。基于自我验证理论, 不同个体特征会影响员工对环境信息的注意、解释和反应(Chen, Li, & Leung, 2016; Howell & Shamir, 2005), 虽然促进定向和内控都与员工积极的工作结果相关(Judge et al., 2003), 但本研究发现高促进定向的员工会更加关注客户支持这一积极成功事件, 并将其内化到自我概念中, 增强客户支持对员工组织自尊的影响, 但高内控的个体则更少注意客户支持并整合到自我概念中, 削弱客户支持对员工组织自尊的影响。这一发现丰富了自我验证理论的内容, 揭示了个体不同特质在自我验证过程中的不同作用。另外, 本研究结果也回应了以往研究的呼吁“需要同时考虑个体和组织因素的共同作用, 揭示什么样的员工在怎么样的情境中会出现更高的服务绩效这一问题” (张慧　等, 2018; Ruab & Liao, 2012)。

4.2　实践启示

本研究对组织管理中提高员工服务绩效也具有一定的指导意义。第一, 本研究发现患者支持这一积极行为能促进员工提供良好服务。这提示管理者一方面可以进一步关注并采取措施让护理人员更好地感受到客户支持, 例如, 举行由患者评价的“服务之星”活动, 让护理人员感受到患者的积极评价或者让护理人员互相分享工作中的积极事件, 再次体验这一积极事件。另一方面, 本研究也发现患者支持不仅能提高护理人员角色内服务绩效, 也能提高护理人员主动服务客户行为, 有效提高患者满意度, 进而减少来自患者的无礼对待, 改善护理人员与患者的关系(Groth & Grandey, 2012; Koopmann et al., 2015), 在缓解护患/医患关系、减少护患冲突和纠纷方面发挥独特的作用(陈银娟, 2013)。因此, 医疗行业管理者也应该鼓励护理人员提高服务绩效, 提高患者满意度, 不仅能对患者的病情和治疗产生积极作用, 而且能促进患者表现出更多的支持行为, 为良好护患互动的形成奠定基础。

第二, 本研究发现客户支持可以通过提高员工组织自尊来影响员工服务绩效。这提示企业管理者应该关注如何提高员工组织自尊。例如, 管理者可以通过提高员工工作自主性(Naus et al., 2007)、工作复杂性(Pierce & Gardner, 2009)来提高员工组织自尊。同时, 员工组织自尊不仅会受到客户支持的影响, 也会受到领导和同事支持的影响(Lee, 2003),

因此，管理者可以在工作中给员工提供更多支持，并鼓励团队成员在工作中给同事提供支持。最后，管理者也可以对员工进行直接指导(Mentoring)和训练(Coaching)来提高员工组织自尊(Ghosh et al., 2012; Xanthopoulou et al., 2009)。

第三，本研究发现员工促进定向能增加客户支持和员工组织自尊之间的关系，因此，管理者可以尝试提升员工的促进定向。一方面，管理者在招聘一线服务员工时，可以选择促进定向较高的员工。另一方面，组织可以采取一些措施来提高员工促进定向，例如，管理者可以关注员工的积极行为并给予他们积极的反馈，鼓励更多的任务协作，并强调学习和进步来提高员工促进定向。此外，本研究还发现员工内控会削弱客户支持与员工组织自尊之间的关系，这提示管理者需要在工作过程中灵活地对待员工。管理者在工作中可以通过一些测评或者日常观察了解员工特征，引导员工关注客户支持并尝试以内部归因的形式认识客户支持，将客户支持的成功整合自我概念中，提高其组织自尊。

4.3　研究局限及未来研究方向

尽管本研究具有一定的理论贡献，也能为组织管理提供有价值的管理启示，但也存在一些局限和不足。首先，本研究收集了三时间点的领导−员工配对数据去减少共同方法偏差，但本研究中客户支持采用了护理人员的自评数据，虽然 Zimmermann 等(2011)也用员工自评的方式测量员工感受到的客户支持，但在客户−员工互动过程中，仍然可能会存在自我评估偏差。因此，未来研究可以尝试采用客户(评价客户支持)−员工−领导(评价员工服务绩效)三方共同评价的方式更加客观地揭示这一过程的发生。

其次，本研究采用护理人员作为研究对象，从湖北省多家医院收集数据，这在一定程度上影响了研究结果的外部效度。虽然 Zhang 等(2020)认为采用护理人员作为样本具有一定的情境适应性，因为护理人员与患者之间的互动更加频繁，互动时间更长，让客户有更多机会可以为员工提供支持，让员工也可以为客户提供优质的服务。但为了更好地理解客户支持与员工服务绩效之间的关系，未来研究需要使用其他员工样本(如航空公司、酒店)或来自不同服务行业的服务员工的混合样本来复制和检验本研究结果。

再次，本研究从自我验证的角度考察了组织自尊的中介作用，但是本研究中并未直接检验员工自我验证的过程。虽然本研究采用多时间点和多数据来源的方法进行数据收集，但此研究不能严格考察变量之间的因果关系。自我验证理论认为员工会关注工作情境信息并将其整合到自我概念中，为了维持自我一致性，员工会表现出与自我概念相一致的行为(Swann, 1983, 2012)。虽然理论为本研究的内容提供了支持，但员工自我验证的过程可能是一个持续发展的过程，本研究采用的数据收集方法仍然有局限性，不能反映员工自我验证的动态变化过程。未来的研究可以采取纵向追踪研究或经验取样法等方法，更好地观察变量间的因果关系和发展变化趋势，探讨客户支持对员工服务绩效影响机制的动态过程。

此外，关于客户支持与员工服务绩效之间的其他中介机制未来研究还需要进一步探讨。例如，自我增强理论认为客户支持可能通过满足员工自我促进或提升自我积极性的需要来提高员工服务绩效。因此，未来研究可以根据自我增强理论，探讨客户支持影响员工服务绩效的其他机制，例如，员工自我促进需要的中介作用。另一方面，关于自我验证理论和自我增强理论之间的竞争解释，本研究还不能提供有效检验，这也是本研究的局限之一。未来研究可以根据不同的理论假设，进一步对客户支持影响员工服务绩效的不同中介机制进行对比研究，进而加强对自我验证理论和自我增强理论关系的深入探讨。

最后，根据自我验证理论，不同特质的员工对客户支持的反应和关注程度也会不同(Swann, 2012)。例如，自我验证理论和自我增强理论都认为，对于高特质自尊的员工来说，他们可能会更加关注组织情境中的积极信息，例如客户支持，加强客户支持对员工自我概念的影响；但对于低特质自尊的员工来说，自我验证理论认为他们可能会更少接收客户支持的积极反馈信息，削弱客户支持对员工自我概念的影响；自我增强理论则认为低特质自尊的员工也会关注积极反馈信息，满足自我增强的动机。本研究中并未对个体特质自尊进行测量，这也是本研究的局限性之一，未来研究可以考察员工特质的调节作用，例如员工特质自尊，对这两种理论之间的关系进行更加深入地探讨。员工核心自我评价是与员工自我评价相关一个重要变量，包括自尊、神经质、自我效能和内控(Judge et al., 2003)，本研究考察了促进定向和内控的调节作用，未来研究还需进一步考察其他几个维度的作用。

5 结论

本研究发现客户支持可以通过提高员工组织自尊来促进员工服务绩效，包括角色内服务绩效和主动服务客户行为，员工促进定向增强了客户支持和员工组织自尊之间的关系，内控削弱了客户支持和员工组织自尊之间的关系。本研究从自我验证的角度为客户支持和员工服务绩效的研究和实践提供了新的思路和启示。

参 考 文 献

Baumeister, R. F. (1998). The self. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., pp. 635–679). Boston, MA: McGraw-Hill Co., Inc.

Bosson, J. K., & Swann, W. B. (1999). Self-liking, self-competence, and the quest for self-verification. *Personality & Social Psychology Bulletin, 25*(10), 1230–1241. doi:10.1177/0146167299258005

Bridges, J., Nicholson, C., Maben, J., Pope, C., Flatley, M., Wilkinson, C., … Tziggili, M. (2013). Capacity for care: Meta-ethnography of acute care nurses' experiences of the nurse-patient relationship. *Journal of Advanced Nursing, 69*(4), 760–772. doi: 10.1111/jan.12050

Chen, H. (2009). *A study of the relationship between orientation training, service behavior, and job performance of the newly hired nurses in Veteran hospital* (Unpublished master's thesis). "National" Chi Nan University.

[陈惠纹. (2009). *荣民医院新进护理人员职前教育训练服务行为与工作绩效关系之研究* (硕士学位论文). 暨南国际大学.]

Chen, M., Lyu, Y., Li, Y., Zhou, X., & Li, W. (2016). The impact of high-commitment HR practices on hotel employees' proactive customer service performance. *Cornell Hospitality Quarterly, 58*(1), 94–107. doi:10.1177/1938965516649053

Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology, 69*, 123–158. doi:10.1111/peps.12104

Chen, Y. (2013). *The study to affecting factors and their relativities of nurses' service behavior* (Unpublished master's thesis). University of South China, HengYang, China.

[陈银娟. (2013). *护士服务行为的影响因素及其相关性研究* (硕士学位论文). 南华大学, 湖南衡阳.]

Chen, Y., & Yan, Q. (2013). The theoretical assumptions of building a nurse-patient interaction model. *Journal of Nursing Science, 28*, 94–96. doi: 10.3870/hlxzz.2013.20.094

[陈越, 颜巧元. (2013). 护患互动模式构建的理论设想. *护理学杂志, 28*, 94–96.]

Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology: An International Review, 54*, 476–489. doi: 10.1111/j.1464-0597.2005.00221.x

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1058–1067. doi: 10.1037/a0016253

Dempsey, C., Wojciechowski, S. l., McConville, E., & Drain, M. (2014). Reducing patient suffering through compassionate connected care. *Journal of Nursing Administration, 44*, 517–524. doi: 10.1097/NNA.0000000000000110

Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1364–1380. doi: 10.1037/a0038969

Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science, 13*(2), 172–175. doi: 10.1111/1467-9280.00431

Ghosh, R., Reio, T. G. J., & Haynes, R. K. (2012). Mentoring and organizational citizenship behavior: Estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment. *Human Resource Development Quarterly, 23*, 41–63. doi: 10.1002/hrdq.21121

Groth, M., & Grandey, A. (2012). From bad to worse: Negative exchange spirals in employee-customer service interactions. *Organizational Psychology Review, 2*(3), 208–233. doi: 10.1177/2041386612441735

Gu, M. (2004). A brief introduction of swann's self-verification theory and research. *Advances in Psychological Science, 12*(3), 423–428.

[辜美惜. (2004). Swann 自我验证理论及实证研究简介. *心理科学进展, 12*(3), 423–428.]

Han, L., & Wang, C. (2011). Self-verification and interpersonal congruence: A new perspective on value in diversity. *Advances in Psychological Science, 19*(1), 73–84. doi: 10.3724/SP.J.1042.2011.00073

[韩立丰, 王重鸣. (2011). 自我验证与人际一致性: 团队多样性利用的新视角. *心理科学进展, 19*(1), 73–84. doi: 10.3724/SP.J.1042.2011.00073]

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*(12), 1280–1300.

Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review, 30*, 96–112. doi:10.5465/AMR.2005.15281435

Huo, Y., Lam, W., & Chen, Z. (2014). The joint effects of perspective taking and proactive personality on customer service performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 1*, 13371–13371. doi:10.5465/AMBPP.2014.63

Jauhari, H., Singh, S., & Kumar, M. (2017). How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment. *Journal of Enterprise Information Management, 30*, 30–48. doi: 10.1108/JEIM-01-2016-0003

Johnson, R. E., Chang, C. H., & Yang, L. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review, 35*, 226–245. doi: 10.5465/AMR.2010.48463332

Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology, 56*, 303–331. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00152.x

Koopmann, J., Wang, M., Liu, Y., & Song, Y. (2015). Customer mistreatment: A review of conceptualizations and a multilevel theoretical model. In P. Perrewé, J. Halbesleben, & C. Rosen (Eds.), *Research in occupational stress and well being* (Vol. 13, pp. 33–79). Bradford, UK: Emerald Group.

Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology, 54*, 31–41. doi:10.1037/h0028656

Lau, P. Y. Y., Terpstra Tong, J. L. Y., Lien, Y. B., Hsu, Y., & Chong, C. L. (2017). Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics. *Journal of Retailing & Consumer Services, 35*, 20–26. doi:

10.1016/j.jretconser.2016.11.004

Lee, J. (2003). An analysis of the antecedents of organization-based self-esteem in two Korean banks. *The International Journal of Human Resource Management, 14*, 1046–1066. doi: 10.1080/0958519032000106207

Li, Y., & Fu, J. (1996). Self-enhancement and self-verification. *Journal of Developments in Psychology, 4*, 24–29.

[李艳梅, 付建斌. (1996). 自我增强与自我验证. *心理学动态, 4*, 24–29.]

Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal, 47*, 41–58. doi: 10.2307/20159559

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal, 57*(5), 1434–1452. doi: 10.5465/amj.2013.0034

Liu, X., Liu, J., Xu, J., & Wu, R. (2015). The effect of workplace ostracism on proactive behavior: The self-verification theory perspective. *Acta Psychologica Sinica, 47*(6), 826–836. doi: 10.3724/SP.J.1041.2015.00826

[刘小禹, 刘军, 许浚, 吴蓉蓉. (2015). 职场排斥对员工主动性行为的影响机制——基于自我验证理论的视角. *心理学报, 47*(6), 826–836.]

Lu, X., & Tu, Y. (2014). Contextualization and generalizability of organization-based self-esteem. *Advances in Psychological Science, 22*, 130–138. doi: 10.3724/SP.J.1042.2014.00130

[陆欣欣, 涂乙冬. (2014). 基于组织的自尊的情境化与适用性. *心理科学进展, 22*, 130–138.]

Lyu, Y., Zhou, X., Li, W., Wan, J., Zhang, J., & Qiu, C. (2016). The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(9), 1992–2012. doi: 10.1108/IJCHM-03-2015-0128

McColl-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & vanKasteren, Y. (2012). Health care customer value co-creation practice styles. *Journal of Service Research, 15* (4), 370–389. doi: 10.1177/1094670512442806

Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. A. (2007). Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*, 195–219. doi: 10.1080/13594320601143271

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1220–1233. doi: 10.1037/a0012695

Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 27*(8), 1057–1087. doi: 10.1002/job.416

Ostrom, A., Parasuraman, A., Bowen, E. D., Patricio, L., & Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research, 18*(2), 127–159. doi: 10.1177/1094670515576315

Park, J., & Kim, H. J. (2020). Customer mistreatment and service performance: A self-consistency perspective. *International Journal of Hospitality Management, 86*, 285–299. doi: 10.1016/j.ijhm.2019.102367

Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management, 30*, 591–622. doi: 10.1016/j.jm.2003.10.001

Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2009). Relationships of personality and job characteristics with organization-based self-esteem. *Journal of Managerial Psychology, 24*, 392–409. doi: 10.1108/02683940910959735

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 32*(3), 622–648.

Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods, 15*(3), 209–233.doi: 10.1037/a0020141

Rank, J., Carsten, M. J., Unger, M. J., & Spector, E. P. (2007). Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables. *Human Performance, 20*, 363–390.

Raub, S., & Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology, 97*(3), 651–667. doi: 10.1037/a0026736

Rong, Y., Yang, B., & Yang, S. (2016). The effect of sense of power on employees' voice behaviors: The perspective of self-verification theory. *Science of Science and Management of S. & T., 37*(10), 119–129.

[容琰, 杨百寅, 隋杨. (2016). 权力感对员工建言行为的影响——自我验证机制的作用. *科学学与科学技术管理, 37*(10), 119–129.]

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs, 80*(1), 1–28. doi: 10.1037/h0092976

Shin, Y., Kim, M. S., Choi, J. N., Kim, M., & Oh, W. K. (2016). Does leader-follower regulatory fit matter? The role of regulatory fit in followers' organizational citizenship behavior. *Journal of Management, 43*(4), 1211–1233. doi: 10.1177/0149206314546867

Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology, 61*, 335–340. doi:10.1111/j.2044-8325.1988.tb00470.x

Swann, W. B. J. (1983). Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self. In J. Suls & A. G. Greenwald (Eds.), *Social psychological perspectives on the self* (Vol. 2, pp. 33–66), Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Swann, W. B. J. (1997). The trouble with change: Self-verification and allegiance to the self. *Psychological Science, 8*(3), 177–180. doi: 10.1111/j.1467-9280.1997.tb00407.x

Swann, W. B. J. (2012). Self-verification theory. In Van Lange PAM, Kruglanski AW, Higgin ET (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 2, pp. 23–42). Thousand Oaks, CA: Sage.

Talaifar S., & Swann W. B. (2017). Self-Verification Theory. In: Zeigler-Hill V., Shackelford T. (eds) *Encyclopedia of personality and individual differences*. Springer, Cham. doi: 10.1007/978-3-319-28099-8_1180-1

The World Factbook. (2017). *The World Factbook*. Available at: https://www.cia.gov/the-world-factbook/

Vogus, T. J., & McClelland, L. E. (2016). When the customer is the patient: Lessons from healthcare research on patient satisfaction and service quality ratings. *Human Resource Management Review, 26*, 37–49. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.09.005

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 183–200.

Zhang, H., Ma, H., Liu, Y., Shi, Y., & Tang, H. (2018). A study review on proactive customer service performance:

Background, conceptualization and influence mechanism. *Human Resources Development of China, 3*, 41–51. doi: 10.16471/j.cnki.11-2822/c.2018.03.004
[张慧, 马红宇, 刘燕君, 唐汉瑛, 史燕伟. (2018). 员工主动服务客户行为：兴起、内涵与影响机制. *中国人力资源开发, 35*, 41–51.]
Zhang, H., Zhou, Z. E., Ma, H., & Tang, H. (2020). Customer-initiated support and employees' proactive customer service performance: A multilevel examination of proactive motivation as the mediator. *Applied Psychology: An International Review*, *70*(3), 1154–1183. doi:10.1111/apps.12268
Zhang, R., Liu, X., Shen, L., & Wang, H. (2009). Service climate and employee service performance: Exploring the moderating role of felt job stress and organizational identification. *Nankai Business Review, 3*, 6–13+28. doi: 10.3969/j.issn.1008-3448.2009.03.002
[张若勇, 刘新梅, 沈力, 王海珍. (2009). 服务氛围与一线员工服务绩效: 工作压力和组织认同的调节效应研究. *南开管理评论, 3*, 6–13+28.]
Zhou, Y. (2016). Effects of service culture and proactive personality on service performance: A cross-level investigation based on university administrative staff. *Human Resources Development of China, 10*, 49–56. doi: 10.16471/j.cnki.11-2822/c.2016.10.007
[周晗. (2016). 服务文化与主动性人格对服务绩效的影响: 基于高校行政人员的跨层研究. *中国人力资源开发, 10*, 49–56.]
Zimmermann, B. K., Dormann, C., & Dollard, M. F. (2011). On the positive aspects of customers: Customer-initiated support and affective crossover in employee-customer dyads. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 84*, 31–57. doi: 10.1111/j.2044-8325.2010.02011.x

The effect of customer-initiated support on employee service performance: The Self-verification theory perspective

ZHANG Hui[1], LIU Yanjun[2], SHI Yanwei[3], ZHANG Nan[4]

([1] *School of Sociology, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan* 430074, *China*)

([2] *School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing* 100144, *China*)

([3] *Department of Human Resource Management, Shanghai Normal University, Shanghai* 200234, *China*)

([4] *School of Psychology, Central China Normal University, Wuhan* 430079, *China*)

Abstract

With the service industry growing rapidly to contribute to about 60% of the world's GDP, improving customer service quality with high service performance (in-role performance and proactive customer service performance) is critical for service organizational development. Previous research has linked employee service performance with a variety of potential antecedents, such as individual difference factors and organizational factors from resource, identification, and motivation perspectives. Surprisingly, we know little about how customer positive behaviors (e.g., customer-initiated support) might affect employees' service performance. This is a critical gap to fill because customers have substantial power and impact on front-line service employees through frequent direct interactions with them during service delivery. Drawing on the self-verification theory, the present study aimed to examine the effect of customer-initiated support on employee service performance (in-role performance and proactive customer service performance) and explore the mediating role of organization-based self-esteem and the moderating roles of promotion focus and internal locus of control.

We collected three-wave time-lagged data from 652 nurses nested within 139 department supervisors. In the first-wave survey (T1), employees reported perceived customer-initiated support, their promotion focus, internal locus of control, proactive personality, and demographic variables. In the second-wave survey (T2), employees who had completed first wave questionnaires were asked to rate their organizational-based self-esteem. In the third wave survey (T3), employees' supervisors were asked to report the employees' service performance, including in-role performance and proactive customer service performance.

Results from multilevel modeling analysis showed that: (1) customer-initiated support was positively related to employee organization-based self-esteem; (2) organization-based self-esteem was positively related to employee in-role performance and proactive customer service performance; (3) employee organization-based self-esteem mediated the relation between customer-initiated support and employee in-role performance and proactive customer service performance; (4) promotion focus strengthened the positive relationship between

customer-initiated support and organization-based self-esteem, such that the positive relationship between customer-initiated support and organization-based self-esteem is stronger for employees with higher promotion focus; (5) internal locus of control weakened the relationship between customer-initiated support and organization-based self-esteem, such that the positive relationship between customer-initiated support and organization-based self-esteem is weaker for employees with higher internal locus of control.

Our findings contribute to literature in several ways. First, we contribute to the service performance literature by identifying customer-initiated support as a potential antecedent. Second, this study uncovers the potential mechanism of customer-initiated support's impact on employee service performance from the self-verification perspective, which broadens previous research from resources, identification, and motivation perspectives. Third, this study confirms the moderating roles of promotion focus and internal locus of control, which contributes to the understanding of under what conditions the effect of customer-initiated support will be stronger.

Key words customer-initiated support, service performance, self-verification theory, organizational-based self-esteem, promotion focus, internal locus of control